

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**Р.К. Шурпенкова***Львівський інститут банківської справи
Університету банківської справи НБУ, ruslana.shurpenkova@gmail.com*

Антикризове управління підприємством – це тип управління, спрямований на виявлення ознак кризових явищ та створення відповідних передумов для їх своєчасного запобігання, послаблення, подолання з метою забезпечення життєдіяльності суб'єкта підприємницької діяльності, недопущення ситуації його банкрутства [1, с. 495]. Антикризове управління підприємством – це особлива система, що відрізняється комплексним і стратегічним характером та має здатність повністю усувати тимчасові утруднення, зафіксовані в роботі підприємства.

Передусім виділимо основні принципи, на яких ґрунтується система антикризового управління – це рання діагностика кризових явищ у фінансовій діяльності підприємства, терміновість реагування на різні кризові явища, адекватність реагування підприємства на ступінь реальної загрози його фінансовому добробуту, а також повна реалізація внутрішнього потенціалу для виходу з кризи [1, с. 258].

Основними напрямками антикризового управління на рівні господарюючого суб'єкта вважаються постійний моніторинг фінансово-економічного стану підприємства, розробка нової управлінської, фінансової й маркетингової стратегій, скорочення постійних і змінних витрат, підвищення продуктивності праці, залучення коштів засновників, посилення мотивації персоналу [2, с. 106]. Із наведеного видно, що поняття антикризового управління дуже широке. Воно включає й глобальні проблеми сьогодення, і проблеми росту підприємства, і періодично виникаючі поточні проблеми, спричинені порушеннями стратегії і тактики тощо.

Уніфікованих методик підготовки до можливих глобальних кризових явищ, а також розвитку підприємства в цей період без істотних втрат не існує, але є досвід, придбаний у попередніх кризах.

Деякі спеціалісти в науці про поведінку підкреслюють стимулюючу роль кризової ситуації в сприйнятті інформації людиною, яка приймає рішення. Дослідження показують, що процес прийняття рішень, котрий проходить в умовах стресу, може бути утруднений; але якщо людина, яка приймає рішення, сприймає кризову ситуацію як виклик її здібностям і волі, то вона наповнюється додатковою енергією і справляється з проблемою. Проте сприймати кризову ситуацію можна по-різному. Однак, очевидним є те, що рішення, які приймаються в кризовій ситуації, частіше є значно гіршими від тих рішень, які виробляються в нормальних обставинах. Що ж робити в умовах гострого дефіциту часу на реагування і граничного обмеження строків подолання кризи, особливо на перших етапах.

Головне завдання управління полягає в оперативному виробленні таких рішень, які дозволили б досягти бажаного результату при мінімальних додаткових коштах і при мінімальних негативних наслідках. Це можливо на основі підготовки спеціальної системи менеджменту кризових ситуацій.

У відповідності з цим підходом менеджмент кризових ситуацій повинен включати наступні етапи:

- діагностику, яка направлена на оцінку параметрів кризової ситуації;
- розробку концепції подолання кризи, яка націлена на вироблення стратегічних і оперативних міроприємств;
- реалізацію цієї концепції для усунення кризи і її наслідків;
- вихід на намічені цілі нормального функціонування організації.

В свою чергу, кожен з цих етапів включає більш детальні завдання.

Діагностика включає в себе розпізнавання відхилень параметрів ситуації від нормальної, раннє виявлення симптомів кризової ситуації, оцінку ймовірних ознак загрози кризи; встановлення причинно-наслідкових зв'язків і прогнозування можливих напрямів розвитку кризи за параметрами можливих втрат, можливості збитків і рівня дефіциту часу для виходу з кризової ситуації; визначення і оцінку факторів, які впливають на розвиток кризової ситуації, встановлення їх взаємозв'язку і взаємозалежності. Результати роботи на етапі діагностики оформляються у вигляді аналітичних оцінок, прогнозів, рекомендацій.

Розробка концепції подолання кризи включає в себе:

- комплексний аналіз та оцінку стану підприємства;
- реструктуризацію підприємства;
- розробку стратегії щодо остаточної стабілізації, подоланні наслідків кризи, переходу до зростання або ліквідації підприємства [3, с. 322].

Реалізація міроприємств щодо виходу з кризи включає підтримку процесів оновлення; підвищення рівня керівництва фірмою; налагодження групової роботи кризових команд; неперервний контроль і оцінку ходу робіт і їх результатів; забезпечення необхідного рівня згуртованості персоналу.

Кризова ситуація подолається з успіхом, коли буде проводитися глибокий причинний аналіз ситуації; послідовно впроваджуватися заходи з удосконалення культури управління фірмою на оперативному і стратегічному рівнях; персонал буде задіяний в управлінні кризою на всіх етапах для забезпечення співпраці та зацікавленості; раціонально використовуватимуться страхові фонди подолання кризової ситуації.

Розглядаючи різні антикризові заходи, до яких удаються сьогодні сучасні підприємства, найпоширенішими та найактуальнішими можна назвати:

1. Скорочення витрат – дієвий інструмент, яким підприємство може скористатися для стабілізації фінансового становища. Очевидно, що для того, щоб підвищити рентабельність продажів і надалі збільшити приплив коштів, необхідно знизити витрати. У рамках цього використовується нормування всіх статей витрат і твердий контроль виконання встановлених нормативів. Такий підхід принесе відчутні результати, дозволяючи утримати витрати компанії на заданому рівні.

2. Горизонтальна й вертикальна інтеграція. Горизонтальна інтеграція передбачає пошук можливостей здійснення закупівель разом із іншим покупцем. Збільшення обсягів закупівлі дозволить отримати знижки. Вертикальна інтеграція передбачає більш тісну роботу з ключовими постачальниками сировини й матеріалів, а також проведення моніторингу цін на сировину, виходу на ринок нових потенційних постачальників як альтернативу більш дорогим матеріалам.

3. Аналіз можливостей передачі на аутсорсинг дорогих процесів. Слід виділити, що вигідно робити самостійно і що дешевше закуповувати в інших виробників.

4. Жорсткість контролю всіх видів альтернативних витрат. Використання платного Інтернету в особистих цілях, телефонні дзвінки по міжміському зв'язку, використання оргтехніки – це ще не всі витрати, яких можна уникнути.

5. Перегляд організаційної структури на предмет виключення зайвих рівнів управління.

6. Оптимізація технологічних процесів.

7. Оптимізація оподаткування.

8. Жорсткість кадрової політики.

Але, все ж таки, основною умовою виходу підприємства з кризи є забезпечення позитивного чистого грошового потоку. На практиці можливості істотного збільшення об'єму власних фінансових ресурсів, в умовах кризового розвитку, обмежені. Тому основним напрямом забезпечення досягнення точки фінансової рівноваги підприємством в кризових умовах є скорочення об'єму споживання фінансових ресурсів. Перелік заходів з покращення фінансового становища є індивідуальним для кожного з підприємств та залежить від сфери в якій ведеться бізнес, груп продукції, кон'юнктури ринку, регіональної інфраструктури, системи управління, структури витрат на виробництво і управління, техніко-технологічних особливостей та інших факторів.

Отже, щоб всі вище перераховані заходи менеджменту у кризових ситуаціях були впроваджені в дію і при цьому були отримані необхідні результати в стислі строки і з мінімальними ресурсами, необхідно:

1. Покращити якість інформації, адже забезпечення своєчасною, повною інформацією на всіх етапах прийняття рішень успішно сприяє подоланню кризової ситуації.

2. Підвищити здатність швидкої реакції завдяки передбаченню кризової ситуації. Раптовість кризи і негативність її наслідків вимагають від управлінців термінового аналізу інформації. Будь-які виявлення симптомів кризової ситуації повинні бути негайно розглянуті та своєчасно враховані.

3. Здійснювати стратегічне планування. В умовах динамічно змінюваного середовища воно є найважливішим чинником стійкості й розвитку підприємства. Ефективність стратегії визначається відповідними внутрішніми параметрами підприємства, його положенням на ринку й, у цілому, у зовнішньому середовищі. Виділяючи слабкі місця, слід спрямовувати всі сили на їхнє усунення.

4. Формувати бюджет компанії. Планування витрат і передавання повноважень із управління витратами менеджерам підрозділів дозволить значно знизити витрати компанії.

5. Підвищити якість групових рішень, організувати обговорення проблем з врахуванням різних точок зору, щоб знизити ймовірність диктату лідера.

6. Організувати менеджерів у групи щодо подолання кризи. Робота, яка ведеться на подолання кризи, вимагає напруженої роботи великої кількості учасників найрізноманітнішого рівня і є важким завданням для керівництва. Тому використання в кризових ситуаціях спеціальних менеджерів належить до важливих факторів успіху подолання кризи.

7. Проводити профілактику кризових ситуацій за наступними напрямками: фінансово–господарська діяльність; культура управління фірмою; інноваційна активність; моніторинг зовнішнього і внутрішнього середовища фірми і критерії прийняття рішень.

Отже, успішна реалізація антикризових заходів буде можливою лише за умови використання комплексного підходу до визначення кризової ситуації на підприємстві, який передбачає використання спеціальних методів і прийомів управління процесами попередження, переборювання та ліквідації кризи та дасть змогу сформувати ефективну систему антикризового управління на підприємстві, адекватну сучасним умовам господарювання.

Список використаних джерел

1. Антикризове управління підприємством: Навч. посіб./ З.Є. Шершньова, В.М. Багацький, Н.Д. Гетманцева; За заг. ред. З.Є. Шершньової. – К.: КНЕУ, 2007. – 680 с.
2. Терещенко, О.О. Антикризове фінансове управління на підприємстві: Монографія. – К.: КНЕУ, 2006. – 268 с.
3. Баринов, В.А. Антикризисное управление: учебное пособие. 2–е изд., перераб. и доп. (ГРИФ). – М.: ФБК–ПРЕСС. – 2005. – 488 с.